

Apresentação de trabalho profissional

Ana Luisa Martinho

Provas para atribuição do Título de Especialista
no Instituto Politécnico do Porto

Porto, fevereiro de 2016

INTRODUÇÃO	3
1. ASPETOS METODOLÓGICOS	4
1.1. Fase de diagnóstico	4
1.2. Fase de implementação, monitorização e avaliação	5
2. DOCUMENTOS DESENVOLVIDOS NA ÁREA DA GDRH	6
2.1. O Manual de Funções e Competências	6
2.2. O Manual de Procedimentos de GRH	6
 ANEXOS	
Anexo 1 – Declaração de atividades de consultoria	I
Anexo 2 – Relatório de Consultoria da Fase 1	II
Anexo 3 – Relatório de Consultoria da Fase 2	III
Anexo 4 – Manual de Funções da DFCVP	IV
Anexo 5 – Manual de Procedimentos de GRH da DFCVP	V

INTRODUÇÃO

Por forma a cumprir com as exigências do *Regulamento para Atribuição do Título de Especialista do Instituto Politécnico do Porto* (Despacho IPP/P-106/2011), designadamente no ponto 1 do Artigo 6º, a docente apresenta um trabalho constante do seu currículo profissional. Optou por apresentar o trabalho de consultoria desenvolvido na Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa, entre 2013 e 2014, por considerar o mesmo um exemplo significativo de aplicação dos conhecimentos na área de especialidade à qual se candidata, a saber, Recursos Humanos.

No âmbito do projeto PRIO - Promover Redes Inovação e Oportunidades, promovido pela EAPN Portugal - European Anti-Poverty Network, foi consultora na Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa (DFCVP) (ver Anexo 1).

O objetivo do projeto PRIO foi o de melhorar o desempenho gestor das organizações participantes com vista à promoção da sua sustentabilidade e da sua intervenção. Tratou-se de um projeto de consultoria e formação em áreas diagnosticadas em cada organização como prioritárias. No caso da DFCVP, a intervenção centrou-se na área da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH). Com efeito, com base nas necessidades diagnosticadas ao nível das políticas e práticas de gestão de pessoas, apoiou no desenvolvimento de um conjunto de instrumentos de apoio à GDRH, a saber: i) os procedimentos de recrutamento, seleção, acolhimento e integração de trabalhadores remunerados e voluntários; ii) a descrição e análise de funções; iii) desenho da metodologia de gestão de desempenho; iv) o organograma, entre outros.

Apresenta-se de seguida a metodologia utilizada na consultoria, bem como os dois principais produtos que resultantes do trabalho: o Manual de Funções (Anexo 4) e o Manual de Procedimentos de GRH (Anexo 5).

1. ASPETOS METODOLÓGICOS

O trabalho de consultoria, por exigência do programa, passou por duas fases distintas. Na primeira, tratou-se de desenvolver um diagnóstico participado para compreender as necessidades específicas da organização e as áreas prioritárias de intervenção em termos de formação e de consultoria. Na segunda fase, foi implementado um conjunto de ações de formação, bem como sessões de consultoria, de acordo com as necessidades diagnosticadas.

Passamos a descrever a metodologia específica de cada fase.

1. 1. FASE DE DIAGNÓSTICO

A fase de diagnóstico organizacional, foi concretizada através de uma combinação de diferentes metodologias. Após uma sessão de apresentação do projeto a todos os membros da organização, realizaram-se entrevistas individuais a trabalhadores remunerados e voluntários, designadamente elementos dos órgãos sociais, bem como um inquérito de avaliação da satisfação dos trabalhadores, que resultou numa taxa de resposta de 100%. Foi criado o Grupo de Trabalho que assegurou as atividades específicas de diagnóstico, dinamizadas pela consultora. Assim, foi utilizado o exercício coletivo “palavras e expressões” com os trabalhadores, onde foram identificados, de uma lista pré-existente, pontos fortes, pontos neutros e pontos de melhoria. Foram também efetuadas várias dinâmicas de grupo em torno da construção das análises SWOT nas diferentes áreas do projeto, tendo começado por se criar uma listagem de “pontos fortes e aspetos a melhorar” que serviu de base à elaboração das SWOTs da Instituição.

Foi também realizada uma dinâmica para identificar *stakeholders* externos pertinentes e posicioná-los na situação atual e na situação ideal face à DFCVP. A estes *stakeholders* externos, aplicou-se um inquérito por questionário às principais entidades parceiras da instituição e auscultaram-se utentes/beneficiários/clientes. O questionário enviado aos parceiros foi elaborado pelo Grupo de Trabalho no contexto das sessões de consultoria. Foram utilizadas metodologias participativas e ativas para a auscultação destes *stakeholders*.

Para maior aprofundamento do metodologia e resultados alcançados na fase de diagnóstico, remete-se em anexo o Relatório da Fase 1 (Anexo 2).

A fase de diagnóstico resultou na elaboração de um Plano Estratégico de Intervenção na Área da Sustentabilidade (para 3 a 5 anos) e de um Plano de formação a desenvolver na segunda fase do projeto.

1.2. FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A fase de implementação, monitorização e avaliação dos planos previstos na primeira fase, foi concretizada através da realização das ações de formação e da consultoria nas áreas prioritárias diagnosticadas anteriormente: Planeamento estratégico, GRH assalariados, Gestão do Voluntariado.

Ao longo das sessões de consultoria desenvolvidas para e com os elementos do Grupo de Trabalho da DFCVP, foram-se desenvolvendo um conjunto de atividades conducentes a resultados específicos para cada área.

No que toca ao Planeamento Estratégico, foram desenvolvidas as seguintes ações, levadas a cabo através de dinâmicas de grupo e sistematizadas no Plano Estratégico: i) aprofundamento da vertente externa do diagnóstico com análise do território e exploração estratégia Europa 2020 e de oportunidades de candidaturas europeias, bem como de possibilidades de pertença a redes europeias de intervenção; ii) definição da estratégia de médio prazo, tendo por base a definição dos eixos estratégicos da DFCVP, definição de objetivos, atividades e indicadores de avaliação; apoio na estruturação de projeto "Saúde e Cidadania" enquanto aposta estratégica.

Na área de GRH assalariados, foram desenvolvidas as seguintes atividades: i) caracterização dos RH da DFCVP, contendo a apresentação dos recursos da organização, nº trabalhadores e nº voluntários, a análise da força de trabalho (sexo, idade, qualificações, categorias profissionais, antiguidade); redefinição do organigrama, através de uma dinâmica de grupo para partilhar práticas e uniformizar procedimentos, que envolveu uma organização das áreas internas da DFCVP e uma adaptação ao número de efetivos; iii) revisão integral dos procedimentos existentes.

Relativamente à Gestão do Voluntariado, procedeu-se à integração desta área na área de GDRH, através das seguintes ações: i) sistematização e uniformização de procedimentos no acolhimento e integração de voluntários, recorrendo à partilha de boas práticas entre as diferentes áreas do voluntariado; articulação entre as áreas de voluntariado, através de reuniões entre responsáveis pelas áreas que levem ao conhecimento mútuo do trabalho desenvolvido; iii) sistematização e uniformização de procedimentos acompanhamento e avaliação da área do voluntariado, no âmbito da Gestão da vinculação dos voluntários.

Para maior aprofundamento da metodologia e resultados alcançados na fase de implementação, monitorização e avaliação, remete-se em anexo o Relatório da Fase 2 (Anexo 3).

2. DOCUMENTOS DESENVOLVIDOS NA ÁREA DA GDRH

O trabalho desenvolvido em torno da GRH e da gestão do voluntariado radicaram na elaboração de dois produtos que sistematizam as políticas e práticas agora revistas e articuladas da DFCVP, a saber: O Manual de Funções e Competências e o Manual de Procedimentos de GRH. Estes documentos foram desenvolvidos sob a orientação da consultora.

2.1. O MANUAL DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS DA DFCVP

Os objetivos do manual de funções (Anexo 4) foram os de atualizar a descrição de funções existentes na instituição e as tarefas/responsabilidades, perfil, competências, política de substituição e relações hierárquicas inerentes, tendo por base a redefinição do organograma da instituição. Tratou-se de clarificar a estrutura interna da organização e a forma de articulação entre áreas e funções, de forma a diminuir sobreposição de funções, promover uma melhor articulação interna e diminuir assim as dificuldades de gestão estruturais identificadas no diagnóstico organizacional. A redefinição do organograma, foi conseguida através de uma dinâmica de grupo para partilhar práticas e uniformizar procedimentos, que envolveu uma organização das áreas internas da CVP e uma adaptação ao número de efetivos.

Para a elaboração do manual de funções e competências, foram realizadas entrevistas individuais aos trabalhadores, os quais foram questionadas acerca do seu posto de trabalho e principais tarefas e atividades, bem como sobre as qualificações e competências necessárias ao exercício da função. Foram também questionados acerca das relações de trabalho internas e externas inerentes à função e sobre a política de substituição. Posteriormente a estas entrevistas, foram construídas novas fichas de função e competências, onde estão descritas as atividades / tarefas e responsabilidades, as competências, os requisitos qualificacionais, as relações hierárquicas e funcionais e a política de substituição. Estas fichas foram, num outro momento, validadas pelos colaboradores.

2.2. O MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE GRH DA DFCVP

O manual de procedimentos de GRH (Anexo 5) pretendeu harmonizar e descrever procedimentos ao nível da GRH remunerados e voluntários. Foi necessário reformular, adequando às características da instituição, o sistema de gestão de desempenho e de recrutamento, seleção, acolhimento e integração de trabalhadores e voluntários, aproximar os procedimentos de gestão de recursos humanos das exigências da Segurança Social em termos de gestão da qualidade.

Para levar a cabo a concretização deste Manual, foi necessário iniciar o trabalho com a caracterização dos RH remunerados e voluntários da DFCVP, com uma identificação dos recursos da organização, nº trabalhadores e nº voluntários, a análise da força de trabalho (sexo, idade, qualificações, categorias profissionais, antiguidade) e a apresentação das áreas de atuação e da estrutura (organigrama).

Uma das política e práticas que foi diagnosticada como necessária na fase 1, respeita à gestão de desempenho. Assim, através de dinâmicas de grupo, fez-se um levantamento dos procedimentos existentes, um *brainstorming* no seio do Grupo de Trabalho de aspetos a melhorar e sugestões e estudou-se o caso Assol. Definiram-se instrumentos e momentos de recolha de informação para a gestão de desempenho, bem como planos de desenvolvimento pessoal e profissional.

A elaboração destes produtos permitiu sistematizar as práticas já existentes na instituição, uniformiza-las entre os diferentes departamentos, bem como criar novos procedimentos de gestão dos diversos recursos humanos da DFCVP.

Destaca-se a partilha de diferentes perspetivas externas de consultores e formadores que intervieram nesta segunda fase e que permitiram construir um conjunto de ferramentas de trabalho adequadas às necessidades da instituição, e contribuíram para a reflexão conjunta sobre a estrutura e funcionamento global da instituição e potenciais novas oportunidades.